

Олег РАФАЛЬСЬКИЙ

*здобувач ОПП «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,*

Oleh RAFALSKYI

*Applicant for the Educational and Professional Program
«Business Administration (Universal)»
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman,
oleg.rafalskyi@kneu.ua*

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

PECULIARITIES OF MANAGERIAL DECISION-MAKING FOR THE SUSTAINABILITY OF BUSINESS ORGANISATION IN WAR CONDITIONS

Анотація. Розглянуто особливості прийняття управлінських рішень для стійкості бізнес-організації в умовах війни. Визначено ключові фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень та особливості взаємодії бізнес-організації зі структурами публічного сектора. Визначено значущість взаємодії бізнес-структур з державними інституціями під час війни.

Ключові слова: стійкість, управлінські рішення, бізнес-організація, стейкхолдери, умови війни.

Abstract. The study examines the specific features of managerial decision-making aimed at ensuring the resilience of business organizations under wartime conditions. Key factors influencing the decision-making process are identified, as well as the particularities of interaction between business organizations and public sector institutions. The significance of the interaction of business structures with state institutions during the war has been determined.

Keywords: resilience, managerial decisions, business organization, stakeholders, wartime conditions.

Актуальність питання щодо прийняття рішень щодо стійкості бізнес-організацій в умовах війни зумовлена безпрецедентними викликами, з якими стикається вітчизняний бізнес, починаючи від фізичних руйнувань та логістичних проблем до змін у платоспроможному попиті та масової міграції населення. У контексті війни, традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними. Ключовою стає здатність до швидкого реагування, прийняття рішень в умовах високої невизначеності та ризику на фоні обмежених ресурсів. Стійкість бізнесу в цей період охоплює не лише фінансову стабільність, але й операційну живучість, збереження кадрового потенціалу, адаптацію до змін на ринку та підтримку зв'язку зі стейкхолдерами.

На процес прийняття управлінських рішень в умовах війни впливає ціла низка факторів. Макроекономічна нестабільність, політичні ризики, безпекові загрози та руйнування інфраструктури вимагають від менеджменту оперативного перегляду стратегій та тактик. Соціально-демографічні зміни, такі як міграція та мобілізація, суттєво впливають на ринок праці та споживчий попит, що також необхідно враховувати при прийнятті рішень. Окрім зовнішніх факторів, значну роль відіграють і психологічні аспекти – стрес, тривога та емоційна нестабільність можуть впливати на якість управлінських рішень. З одного боку, визначені фактори є такими, що здійснюють вплив на бізнес-діяльність і в традиційних

умовах життєдіяльності. Проте в умовах війни, бізнес більш чутливо може реагувати на вплив даних факторів, що потребує певної уваги та адекватної реакції менеджменту у ході прийняття управлінських рішень [1].

Специфічні підходи та методи прийняття управлінських рішень для забезпечення стійкості в умовах війни включають, перш за все, антикризове управління та здатність до швидкого оперативного реагування на непередбачувані ситуації. Гнучке планування та сценарний аналіз стають критично важливими інструментами для врахування різних варіантів розвитку подій. Децентралізація управління та делегування повноважень можуть підвищити швидкість прийняття рішень на місцях. Активне залучення стейкхолдерів та ефективна комунікація допомагають підтримувати довіру та забезпечувати підтримку. Використання технологій та цифрова трансформація можуть забезпечити безперервність бізнес-процесів та полегшити комунікацію. Нарешті, ризик-менеджмент та розробка планів забезпечення безперервності бізнесу є необхідними кроками для мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій [2].

Дослідження цієї теми потребує аналізу практичного досвіду бізнес-організацій, які функціонують в умовах війни, для виявлення ключових тенденцій та закономірностей у прийнятті управлінських рішень. Важливо ідентифікувати основні виклики, з якими стикаються керівники, та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень для забезпечення стійкості бізнесу в цей складний період. Ці рекомендації можуть охоплювати різні аспекти управління – від стратегічного планування до оперативного реагування, від управління персоналом до взаємодії з зовнішнім середовищем. Кінцевою метою дослідження є надання практично значущих інсайтів, які допоможуть бізнес-організаціям не лише вистояти у воєнних умовах, але й створити основу для подальшого відновлення та розвитку.

В умовах війни стійкість бізнесу багато в чому визначається тими відносинами, які формуються у бізнес-організацій з різними структурами публічного сектору. Ця взаємодія набуває специфічних рис, які суттєво відрізняються від мирного часу. Ось основні особливості, які варто виокремити:

1. Посилення регуляторної ролі держави та необхідність швидкої адаптації до змін:

– в умовах війни держава часто вводить нові регуляції, обмеження та вимоги, спрямовані на забезпечення обороноздатності, підтримку економіки та соціальної сфери. Менеджмент бізнес-організацій повинен оперативно відстежувати ці зміни та адаптувати свої управлінські рішення відповідно до них (наприклад, щодо бронювання працівників, оподаткування, валютного регулювання, експортно-імпорتنих операцій);

– з'являється необхідність налагодження ефективних каналів комунікації з державними органами для отримання своєчасної та достовірної інформації про нові регуляції та їхню інтерпретацію.

2. Залучення бізнесу до виконання державних завдань та оборонних потреб:

– держава може звертатися до бізнес-організацій з проханнями або вимогами щодо постачання товарів, виконання робіт чи надання послуг для потреб армії, територіальної оборони, критичної інфраструктури. Менеджмент має приймати рішення щодо можливості та умов виконання таких запитів, зважаючи на наявні ресурси та ризики;

– виникає необхідність у налагодженні прозорих та ефективних механізмів співпраці з державними замовниками.

3. Потреба у сприянні держави у питаннях безпеки та захисту бізнесу:

– в умовах воєнних дій питання фізичної безпеки об'єктів бізнесу, працівників та логістичних ланцюгів стає першочерговим. Менеджмент може звертатися до державних органів за сприянням у забезпеченні безпеки, отриманні дозволів на переміщення, захисті критичної інфраструктури;

– важливим є розуміння можливостей державної підтримки у разі пошкодження або втрати майна внаслідок бойових дій.

4. Взаємодія у питаннях гуманітарної допомоги та соціальної відповідальності:

– держава може координувати зусилля бізнесу у наданні гуманітарної допомоги постраждалому населенню, підтримці внутрішньо переміщених осіб, відновленні зруйнованої інфраструктури. Менеджмент приймає рішення щодо участі компанії в таких ініціативах, зважаючи на свої можливості та цінності;

– налагодження партнерства з державними та місцевими органами влади може підвищити ефективність гуманітарних зусиль.

5. Лобіювання інтересів бізнесу та участь у формуванні державної політики:

– в умовах війни бізнес-асоціації та окремі компанії можуть активно лобіювати свої інтереси перед державними органами щодо питань оподаткування, регулювання, державної підтримки. Менеджмент повинен приймати рішення щодо форм та методів такого лобіювання;

– участь представників бізнесу у консультативних органах при державних установах може сприяти врахуванню потреб підприємців при формуванні державної політики.

6. Взаємодія з міжнародними державними та недержавними організаціями:

– залучення міжнародної допомоги та співпраця з міжнародними організаціями може бути важливим для відновлення та розвитку бізнесу. Менеджмент може взаємодіяти з державними установами для координації такої співпраці.

7. Питання контролю та правопорядку:

– в умовах воєнного стану можуть посилюватися контрольні функції держави. Менеджмент повинен бути готовим до перевірок та забезпечувати дотримання законодавства;

– взаємодія з правоохоронними органами може бути необхідною у випадках мародерства, рейдерства або інших протиправних дій, спрямованих проти бізнесу.

Розуміння цих особливостей є ключовим для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості бізнес-організацій в умовах війни. Ефективна взаємодія з державними інституціями може стати важливим фактором виживання та подальшого розвитку бізнесу в цей складний період.

Література

11. Копчак, Ю., Матвеев, М., Пугачов, В. (2023). Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (51). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480/2399>

12. Фіалковський, А. (2025). Прийняття управлінських рішень в умовах нестабільного економічного середовища. *Актуальні питання у сучасній науці*, (3), 126–138.

References

6. Kopchak, Yu., Matveiev, M., Puhachov, V. (2023). Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480/2399>

7. 2. Fialkovskiy, A. (2025). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyscha. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, (3), 126–138.